C’est moi qui décide!

Avant de postuler pour un poste directorial ou d’accepter une promotion, il est permis de se poser quelques questions. Parce que si on était toutes faites pour être chefs, ça se saurait...

Par Patricia Bernheim, illustration Anne-Marie Lendi

Du cynisme, de la flagornerie et de l’ambition. Pour Antoine Darima, ex-jeune cadre d’entreprise, la recette pour accéder aux hautes sphères tient en trois mots. Dans son livre paru ce printemps*, il donne les conseils suivants: «D’abord, il faut savoir se vendre en disant que son travail est excellent, surtout s’il ne l’est pas. Ensuite, il faut courtiser habilement le chef et enfin prendre la place du chef.» L’iconoclaste auteur poursuit: «Gérer les employés est infiniment plus facile que de monter en grade: il faut mentir intelligemment, maîtriser le jargon managérial pour avoir raison en toutes circonstances, s’exercer à l’art de la parole floue grâce aux techniques de l’hypnose, diviser pour régner, flatter les ego, donner des ordres intelligents mais paradoxaux, apparemment sensés mais impossibles à exécuter. Enfin, être aimable autant qu’imprévisible! Plus l’avenir des subordonnés est incertain, plus ils sont soumis.» Un portrait à lire, on l’espère, au 3ème degré...

De son côté, Irina, ex directrice, reconnaît quinze ans plus tard, avoir incarné «ce qu’elle déteste le plus». «A moins d’être maître du monde, on a toujours un chef au-dessus de soi. On est donc en permanence entre le marteau et l’enclume. On doit remplir les objectifs et protéger les gens avec lesquels on bosse. J’ai commencé à me sentir mal lorsque j’ai reçu l’ordre de virer deux de mes collaborateurs, restriction budgétaire oblige. Ça m’a rendue malade. Quelques jours plus tard, je me suis vue en train de taper du poing sur la table pour mettre fin à des récriminations en martelant: «C’est moi le chef, c’est moi qui décide!» J’ai eu honte comme jamais en découvrant cette facette de moi. Cette petite phrase, le ton péremptoire, la voix cassante, le mépris, la cruauté... J’étais en train de devenir comme eux.»

Imaginer le futur

«Donner des ordres, les faire respecter par la menace et passer des savons est à la portée du premier imbécile venu. Tout le monde n’a pas l’étoffe d’un leader», confirme Alessandro de Vita Zublena, psychologue, coach et directeur du cabinet ADZ Conseils, à Lausanne. «Il manque à certains un minimum d’aptitudes, à commencer par voir un peu plus loin que le bout de leur nez.»

La première question que l’on pose en effet aux leaders lors d’un recrutement, c’est leur vision de l’entreprise dans le futur. «Avoir une vision, cela signifie savoir où on est, où on veut aller et avec quels moyens», explique le coach. «Un leader sent les choses. Il a une idée claire sur un plan stratégique, économique et humain. Il a la capacité d’imaginer le futur.»

Naturelle chez certains, cette attitude peut s’apprendre ou se développer au quotidien, jour après jour. «C’est à la portée de toutes les personnes qui ont le courage d’imaginer ce qu’elles veulent faire. Pour s’exercer, on peut par exemple se projeter dans la journée du lendemain avant d’aller au lit ou analyser la journée passée en se demandant ce que l’on a accompli de bien et ce que l’on peut améliorer.»

On s’en doute, une vision ne suffit pas. Encore faut-il la faire partager de haut en bas de la pyramide hiérarchique. «Quand un leader vend un projet, il vend son rêve. La base, pour communiquer sa passion et obtenir l’adhésion générale, c’est d’une part le charisme, de l’autre la cohérence entre ce qu’il dit et ce qu’il fait. Il doit être l’exemple de ce qu’il met en place et non le crétin qui fait exception.»

Go!

Un leader digne de ce nom possède également une grande acuité sensorielle. «Il maintient ses cinq sens en éveil et garde toutes ses antennes déployées. Il sait écouter, établir un rapport de confiance, donner la possibilité de tout dire, recevoir un maximum d’infos, les digérer, puis mettre immédiatement en place des mesures. C’est l’interaction permanente avec les autres qui permet à son rêve de devenir réalité. Il a besoin du feedback des autres, d’en bas comme d’en haut.»

Sachant que le plus grand facteur de démotivation est d’accomplir une tâche sans en comprendre les tenants et les aboutissants, le chef se doit d’être clair et de donner un cadre précis. «Il est à la fois une ressource pour les autres et impitoyable dans ses décisions. Il sait que c’est la meilleure option, il en a étudié les conséquences, donc go! Il donne avec tout son cœur mais il reste inflexible.»

Autre atout incontournable: reconnaître l’autre dans son travail. «Une part de son job consiste à repérer les compétences de ses collaborateurs et à les aider à se surpasser. Il est capable de dire les choses, même si elles font mal, et il croit en la capacité des autres à changer et à être autrement.»

Bonne nouvelle pour les personnes qui ne sont pas nées avec une casquette de chef vissée sur le crâne, ces compétences s’acquièrent. «L’idée est de se modéliser sur quelqu’un que l’on aime bien. On se nourrit de son comportement, de sa manière d’être ou de parler et on expérimente», explique Alessandro de Vita Zublena. Par exemple, l’enthousiasme de Jean-Claude Biver, patron de Hublot, le charisme de Bertrand Piccard ou l’engagement pour l’environnement de Robin Cornelius, big boss de Switcher. Après avoir pris soin de se débarrasser des filtres qui nous limitent («Je n’y arriverai jamais»; «Ce n’est pas dans mon caractère»), on met en pratique sans se poser de questions, comme un enfant apprend en regardant faire ses parents. Et ça marche! L’équipe est effectivement mieux disposée si on est souriant, que l’on se fend d’un «bonjour» ou d’un «merci, beau boulot!» et que l’on explique en quoi le travail effectué est bon plutôt que si l’on se comporte comme le premier imbécile venu. Une fois le copier-coller maîtrisé, il ne reste plus qu’à y ajouter sa petite touche personnelle.

Si le modèle fait défaut, on évite de tomber dans le mégapiège de l’anti-modèle. Notre cerveau est ainsi fait que c’est le plus sûr moyen de lui ressembler. Si, si, c’est prouvé! Un petit exemple pour vous en convaincre: fermez les yeux et ne pensez surtout pas à un éléphant en tutu rose perdu dans le désert. Maintenant, rouvrez-les. Pas la peine d’insister, tout le monde a compris.

Plus impitoyables que les hommes

Dernière question inévitable. La faible proportion de femmes chefs indique-t-elle qu’elles sont dépourvues de la capacité à avoir une vision, à aller de l’avant ou à dynamiser les autres? «Au contraire!» s’exclame le coach. «J’ai un plaisir immense à coacher des femmes qui occupent des postes très élevés. Leur acuité sensorielle est souvent extraordinaire, elles ont ce sixième sens si typiquement féminin. Elles peuvent se montrer plus tranchantes et plus impitoyables que les hommes. Elles savent «jouer» et sont meilleures actrices qu’eux. Elles sont capables de gérer de front une famille et une entreprise, une double casquette rarement assumée par les hommes.» N’en jetez plus! Faudrait-il alors y voir une difficulté à faire son propre éloge? «Vouloir se vendre est un faux objectif. Lorsque l’on sait ce que l’on veut et que l’on est congruent, les choses viennent à vous toutes seules.» Mais alors pourquoi? «Les réponses, il faut les chercher du côté de l’image de la femme telle qu’elle est encore véhiculée par la société ou les religions. S’y ajoute la peur de viser les plus hauts échelons parce que cela représente, aujourd’hui encore, plus d’humiliations et de travail que pour un homme», conclut le psychologue. Des obstacles qui n’ont pas empêché des femmes comme Anne-Catherine Lyon, Anne Bisang ou d’autres de s’imposer comme des leaders dans leur domaine et de faire partager leurs rêves. ✻

** «Le guide pratique pour réussir sa carrière en entreprise», Editions Zones, 2008*